

เอกสารประกอบการสอน



รายวิชา กอ 1015

การจัดการสำนักงานสมัยใหม่



คณาวิชาเฉพาะ

กลุ่มวิชาชีพ สาขาวิชาการจัดการ

จัดทำโดย

นางสุดารัตน์ อนุรักษพงษ์ศร

ชุดที่ 8 การจ้ดระบบวิธีการปฏิบัติงานสำนักงาน

หน่วยที่ 6

การจ้ดระบบวิธีการปฏิบัติงานสำนักงาน

ปีกั้จัดทำ 2562



คำพ่อสอนเรื่องการทำงานให้สำเร็จ

“...การจะทำงานให้มีประสิทธิผลและให้ดำเนินไปได้โดยราบรื่นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องทำด้วยความรับผิดชอบอย่างสูง ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ไม่บิดเบือนจุดประสงค์ที่แท้จริงของงาน สำคัญที่สุด ต้องเข้าใจความหมายของคำว่า ความรับผิดชอบ ให้ถูกต้อง...”

พระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษา
จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ.2519



คำนำ

เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การจัดการสำนักงานสมัยใหม่ (กจ 1015) หมวดวิชาเฉพาะ กลุ่มวิชาชีพลสาขาวิชาการจัดการ ชุดที่ 8 : การจัดระบบวิธีการปฏิบัติงานสำนักงาน หน่วยที่ 6 การจัดระบบวิธีการปฏิบัติงานสำนักงาน ระดับอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชนระนอง จัดทำขึ้นเพื่อเป็นสื่อการเรียนการสอน ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักศึกษา ได้เรียนรู้ เพิ่มเติมจากการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติจากครูผู้สอน ซึ่งการจัดทำเริ่มจากการวิเคราะห์ มคอ.2 ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา หลักสูตรอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชนระนอง ศึกษาเนื้อหารายวิชาจากหนังสือ และตำรา ตลอดจนประสบการณ์จากผู้สอนในรายวิชาดังกล่าวกว่า 5 ปี ศึกษาทฤษฎีการจัดการเรียนรู้จนสร้างเอกสารประกอบการสอนรายวิชานี้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้รูปแบบ MIAP เอกสารประกอบการสอนรายวิชานี้เน้นให้นักศึกษาได้ศึกษาด้วยตนเอง และลงมือปฏิบัติกิจกรรมอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ตามขั้นตอนการเรียนรู้ สำหรับครูผู้สอนมีหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ คอยให้คำแนะนำ และติดตามดูแลพฤติกรรมการเรียนรู้การทำงานของนักศึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด ต่อการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ได้รับการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบภาพรวม และความสอดคล้องเนื้อหา

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนระนอง คณะครู เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยชุมชนระนอง และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการจัดทำเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง คือ ดร.จริยา เอียบสกุล และคณะ ในการให้ความรู้หลักการจัดทำเอกสารประกอบการสอนจนทำให้เอกสารมีความสมบูรณ์สำเร็จด้วยดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาในระดับอนุปริญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามจุดประสงค์ของหลักสูตรอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชน ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2562 ทุกประการ

สุดารัตน์ อนุรักษ์พงษ์ศธร



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
คำชี้แจง	ค
คำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอน	ง
สาระการเรียนรู้	จ
จุดประสงค์การเรียนรู้	ฉ
เนื้อหาและกิจกรรม	1
- เรื่องที่ 8.1 ความหมายของระบบ วิธีปฏิบัติ และระบบการปฏิบัติงาน	1
- เรื่องที่ 8.2 การจัดระบบงาน	2
- เรื่องที่ 8.3 การวิเคราะห์ระบบ	4
- กิจกรรมที่ 8.1	16
- เรื่องที่ 8.4 การพัฒนาระบบงาน	18
- เรื่องที่ 8.5 ปัญหาในการวิเคราะห์ระบบงาน	22
- เรื่องที่ 8.6 คู่มือสำนักงาน	22
- กิจกรรมที่ 8.2	26
กิจกรรมประมวลผลหลังเรียน	28
เฉลยกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน	30
บรรณานุกรม	31



คำชี้แจง

เอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 8 : การจัดระบบวิธีการปฏิบัติงานสำนักงาน

เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการสำนักงานสมัยใหม่ ชุดที่ 8 : การจัดระบบวิธีการปฏิบัติงานสำนักงาน หมวดวิชาเฉพาะ กลุ่มวิชาชีพ สาขาวิชาการจัดการ ระดับอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชนระนอง ชั้นปีที่ 1

เอกสารเล่มนี้เป็นเอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 8 : การจัดระบบวิธีการปฏิบัติงานสำนักงาน ใช้เวลาเรียนทั้งสิ้น 4 คาบ (3 ชั่วโมง 20 นาที) โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ MIAP ให้นักศึกษาปฏิบัติ ดังนี้

1. ศึกษากลุ่ม กลุ่มละ 4-5 คน คละเพศ ความสามารถ แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ คือ หัวหน้า รองหัวหน้า สมาชิก และเลขานุการ
2. หัวหน้ากลุ่มรับเอกสารประกอบการสอนจากครู เท่ากับจำนวนสมาชิกในกลุ่ม
3. ศึกษาคำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอนให้เข้าใจอย่างละเอียด และปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดให้
4. ศึกษารายละเอียดการเรียนรู้ และจุดประสงค์การเรียนรู้
5. ศึกษารายละเอียดเนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียนและให้เนื้อหาวิชาด้วยสื่อต่าง ๆ (เช่น Powerpoint, สไลด์, สื่อภาพเคลื่อนไหว) ตามที่ครูได้เตรียมไว้
6. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ทำใบกิจกรรมตามลำดับ
7. เมื่อเสร็จทุกขั้นตอน ให้เปิดเฉลยดู และตรวจสอบ ถ้าหากตอบผิด หรือไม่แน่ใจให้กลับไปศึกษาใหม่อีกครั้ง
8. ศึกษากิจกรรมประมวลผลหลังเรียน จำนวน 10 ข้อ ลงในคำถามกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน
9. ตรวจสอบคำตอบกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนด้วยตนเอง และเขียนคะแนนไว้ในช่องคะแนนกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน
10. ส่งเอกสารประกอบการสอนให้ครูผู้สอน เพื่อตรวจคำตอบอีกครั้ง และบันทึกคะแนนเก็บระหว่างเรียน

ข้อควรปฏิบัติควบคู่ไปกับการเรียนรู้

1. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง หากไม่เข้าใจ สามารถปรึกษากับเพื่อนในกลุ่มเพื่อขอคำอธิบาย หรือถามครูผู้สอน เพื่อร่วมกันสรุปข้อสงสัยนั้น ๆ
2. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ก่อน ซึ่งจะทำให้นักศึกษาไม่พัฒนาการเรียนรู้
3. ในการศึกษาเอกสารประกอบการสอน หากนักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ ต้องกลับไปศึกษาเอกสารประกอบการสอนนั้นใหม่ และทำกิจกรรมให้ผ่านเกณฑ์



คำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอน

เอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 8 : การจัดระบบวิธีการปฏิบัติงานสำนักงาน

1. ให้นักศึกษารับเอกสารประกอบการสอนจากครูผู้สอน
2. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน และบรรยายเรื่อง ความหมายของระบบ วิธีปฏิบัติ และกระบวนการปฏิบัติ การจัดระบบงาน การวิเคราะห์ระบบ ใช้เวลาประมาณ 60 นาที
3. ศึกษาและทบทวนเนื้อหาจากใบความรู้ ฝึกปฏิบัติจากใบกิจกรรม และตรวจสอบคำตอบตามลำดับ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที
4. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน และบรรยายเรื่อง การพัฒนาระบบงาน ปัญหาในการวิเคราะห์ระบบงาน คู่มือสำนักงาน ใช้เวลาประมาณ 40 นาที
5. ศึกษาทบทวนเนื้อหาจากใบเนื้อหา ฝึกปฏิบัติจากใบกิจกรรม และตรวจสอบคำตอบตามลำดับ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที
6. นักศึกษาอ่านที่ละหน้า อย่าข้าม เพราะเนื้อหาต่อเนื่องกัน
7. ในการทำใบกิจกรรม หากไม่เข้าใจให้กลับไปศึกษาเนื้อหาอีกครั้ง หรือสอบถามครูผู้สอน ไม่ควรดูเฉลยก่อน
8. เมื่อทำใบกิจกรรมเสร็จแล้ว ให้จับคู่กับสมาชิกในกลุ่มเปลี่ยนกันตรวจคำตอบจากเฉลย ถ้าพบว่ามีคำตอบผิดให้สมาชิกในกลุ่มแนะนำเพื่อนให้เข้าใจถูกต้อง
9. ให้นักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนเพื่อประเมินตนเอง ด้วยความซื่อสัตย์ ใช้เวลา 20 นาที แล้วตรวจสอบความถูกต้องและแจ้งคะแนนให้ครูทราบ



สาระการเรียนรู้

1. ระบบการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่างรวมกัน เพื่อให้การดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานการทำงานแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ

2. การจัดระบบงาน เป็นการออกแบบระบบงานใหม่ ซึ่งเป็นงานที่มีการปฏิบัติมาก่อน ส่วนการปรับปรุงระบบงาน หมายถึง การทำให้ระบบงานเดิมมีการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้นและมีมาตรฐาน ซึ่งอาจจะใช้แบบฟอร์ม และเครื่องมือเครื่องใช้มาช่วยในการปฏิบัติงาน

3. การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง เป็นการตรวจสอบระบบที่มีอยู่โดยละเอียดจากการวิจัย วิเคราะห์ แล้วนำมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาให้การดำเนินงานดีขึ้นหรือจัดระบบใหม่เพิ่มความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับสถานการณ์ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพการวิเคราะห์และพัฒนาระบบจะเกิดควบคู่กัน เพราะเมื่อมีการวิเคราะห์แล้วสิ่งที่ตามมา คือ การหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้ได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดการพัฒนาระบบมีหลักการ 2 หลักการ คือ การศึกษาเอกสารและการเคลื่อนไหวการทำงาน และการทำงานให้ง่ายขึ้น หรือการปรับปรุงงาน

4. คู่มือสำนักงาน คือ เอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงข้อมูลที่สำคัญขององค์การ และคำแนะนำในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุวัตถุประสงค์ คู่มือสำนักงานถือว่าเป็นมาตรฐานในการทำงานซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมโดยใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงาน

จุดประสงค์การเรียนรู้

หลังจากที่นักศึกษาได้ศึกษาเอกสารประกอบการสอนจบแล้วสามารถ

1. อธิบายความหมายระบบการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายการจัดระบบงานได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายการวิเคราะห์ระบบงานได้อย่างถูกต้อง
4. บอกลักษณะของคู่มือสำนักงานได้อย่างถูกต้อง



การบริหารงานสำนักงานจะมีการดำเนินไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ สำนักงานจำเป็นต้องมีการพิจารณาทบทวนการดำเนินงานต่าง ๆ เสมอ การจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ สำนักงานต้องมีการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งถือเป็นงานขั้นแรกในการวางแผนสำนักงาน การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้สำนักงานเข้าใจ วิธีการปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติ และระบบ ซึ่งระบบจะครอบคลุมถึง คน วัสดุ แบบฟอร์ม เครื่องจักร เครื่องใช้ สำนักงาน ข้อมูล ข่าวสาร ฯลฯ ในการดำเนินงาน แล้วหาทางพัฒนาปรับปรุงให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้เป็นอย่างดี

เรื่องที่ 8.1 ความหมายของระบบ วิธีปฏิบัติ และระบบการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายระบบและวิธีปฏิบัติไว้หลายความหมาย ดังนี้

ระบบ หมายถึง ระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ อันประกอบด้วยวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเพื่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี และวิธีปฏิบัติเหล่านั้นย่อมประกอบด้วยวิธีการที่เกี่ยวข้องกันอันจำเป็นต้องการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนให้สำเร็จ วิธีการต่าง ๆ ย่อมประกอบด้วย การปฏิบัติหรือการใช้เครื่องกลไกในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ (พรรณี, 2558)

ระบบ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่างซึ่งเกี่ยวข้องกัน โดยมีจุดมุ่งหมายให้กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การลุล่วงไป ระบบจึงประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น ระบบงานสารบรรณประกอบด้วย การรับข้อมูล การบันทึกเกี่ยวกับข้อมูล การดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูล และการจัดส่งข้อมูล เป็นต้น (ศิริวรรณ, ม.ป.ป.)

วิธีปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการหรือลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานการทำงานแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ เช่น ระบบการจัดเก็บเอกสารมีวิธีการปฏิบัติ 3 ขั้นตอน คือ (1) จำแนก (2) ใ้รหัส (3) จัดเรียงลำดับเอกสาร หรือ วิธีปฏิบัติ เป็นการนำระบบไปสู่การปฏิบัติงานจริงตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและวิธีปฏิบัติที่กำหนดขึ้นก็จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ การซึ่งจะมีการปฏิบัติกัน ถ้าได้มีการออกแบบหรือกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ให้ดีแล้ว จะทราบได้ว่า ใคร ทำอะไร อย่างไร เมื่อใด (พรรณี, 2558)

วิธีปฏิบัติ หมายถึง แบบหรือท่าทีในการดำเนินงานชนิดใดชนิดหนึ่ง เช่น การพิมพ์ดีด การเรียงเอกสาร เป็นต้น จึงเป็นการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง กระบวนการปฏิบัติ (Procedure) หมายถึง ลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานชนิดใดชนิดหนึ่ง ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ เช่น กระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำจดหมาย ซึ่งประกอบด้วย ร่าง พิมพ์ และตรวจสอบ กระบวนการปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกทางบัญชีประกอบด้วย รับเอกสาร บันทึกและตรวจสอบ เป็นต้น ดังนั้น วิธีปฏิบัติ จึงมีขอบเขตแคบกว่ากระบวนการปฏิบัติ (ศิริวรรณ, ม.ป.ป.)

สรุปว่า ระบบการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่างรวมกัน เพื่อให้การดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานการทำงานแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ





เรื่องที่ 8.2 การจักระบบงาน

การจัดระบบงาน เป็นการออกแบบระบบงานใหม่ ซึ่งเป็นงานที่มีการปฏิบัติมาก่อน ส่วนการปรับปรุงระบบงาน หมายถึง การทำให้ระบบงานเดิมมีการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้นและมีมาตรฐาน ซึ่งอาจจะใช้แบบฟอร์ม และเครื่องมือเครื่องใช้มาช่วยในการปฏิบัติงาน

การใช้ประโยคที่ว่า “การปรับปรุงระบบงาน” มักจะใช้กับผู้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายที่ปรึกษา โดยการให้บริการแนะนำปรึกษาหรือเสนอแนวทางปรับปรุงระบบงานต่อผู้บริหาร ฝ่ายงานหลัก ส่วนประโยคที่ว่า “การหาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้น” นั้นมักใช้ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานหรือฝ่ายงานหลัก ทำการปรับปรุงระบบงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการใช้สามัญสำนึกในการทำงานโดยหาทางประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา แรงงาน และวัสดุให้น้อยที่สุด แต่ให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดด้วยความรู้ในการหาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้นอาจได้จาก ฝึกรอบมระยะสั้น

บทบาทของการจักระบบงาน

งานจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานหรืองานจักระบบงาน หรืองานปรับปรุงระบบงาน ได้มีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร ทั้งทางภาคเอกชนและทางภาครัฐ งานจักระบบงานนี้ก็เป็นงานสาขาหนึ่ง เช่น งานสาขาการบัญชี สาขาการโฆษณา เป็นต้น การจักระบบงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุก ๆ คน หรืออาจกล่าวได้ว่าทุกคนที่มีหน้าที่ควบคุมงาน อำนวยการหรือบริหารกิจกรรมของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาย่อมต้องรับผิดชอบต่อการจักระบบงานซึ่งตนรับผิดชอบอยู่ คือจะต้องทราบว่างานนั้น ๆ จะสำเร็จลงได้อย่างไร โดยกำหนดแนวทาง วิธีการ และกระบวนการขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า งานจักระบบงานนี้เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการบริการ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่ง การจักระบบงานนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับ (1) การตัดสินใจกระทำ (2) การดำเนินการ และ (3) ประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจสรุปได้เป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. การตัดสินใจกระทำ

- 1) จะทำอะไร-วางแผน วางนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ในรูปจำนวนงาน กำหนดรายการละเอียดของ สิ่งที่จะทำ กำหนดเป้าหมายของการให้บริการและอื่น ๆ
- 2) จะทำเมื่อใด-จัดลำดับก่อนหลัง จัดตารางเวลาการผลิต ทำแผนงานและอื่น ๆ
- 3) ใครจะทำ-จัดองค์การ มอบหมายอำนาจหน้าที่ จัดแบ่งงาน ประสานงานและจัดความสัมพันธ์ของหน้าที่งาน
- 4) ทำอย่างไร-จักระบบ วิธีปฏิบัติ วิธีการ เป้าหมาย คุณภาพ มาตรฐานของงานจัดทำคู่มือการทำงาน ใบบังงาน ฯลฯ
- 5) ความต้องการทรัพยากรเพื่อใช้ในการจักระบบและวิธีปฏิบัติงาน จัดให้มีการบริหารการก่อสร้าง การ บำรุงรักษา การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงิน

2. การดำเนินการ

ดำเนินงานที่ต้องการจะทำตามแนวทางที่ควรจะทำตามตารางกำหนดเวลาโดยใช้ทรัพยากรที่ต้องการตาม ที่จัดหาไว้แล้ว

3. ประเมินผลการดำเนินงาน

- 1) ได้ทำอะไรไปบ้างแล้ว-ดูผลสำเร็จของงาน เช่น รายงานสถิติจำนวนการผลิตต้นทุนและเปรียบเทียบ ผลตามความเป็นจริงกับแผนการตามที่พยากรณ์ไว้ล่วงหน้า
- 2) งานที่ทำต่อไปแล้วนั้นดีเพียงใด-ตรวจสอบคุณภาพ ปฏิบัติการของผู้บริโภค วัดผลงานสำรวจตรวจสอบ และอื่น ๆ



3) ควรจะทำต่อไปหรือไม่-ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ วิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์ต้นทุน วิเคราะห์ผู้บริโภค และวิเคราะห์วิธีปฏิบัติงาน

4) งานที่กระทำอยู่นั้นจะทำให้ดีกว่าเดิมได้หรือไม่ ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ นิเทศงานใหม่ ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร และจัดวางระบบงานเกี่ยวกับการผลิต การบริหารงานบุคคล การบริหารงานพัสดุ การบริหารการเงินและกระบวนงานที่จะใช้ในการวางแผนโครงการกิจกรรมในอนาคตของธุรกิจ

กิจกรรมในการจัดระบบงาน

การจัดระบบงาน เป็นงานวิชาชีพอย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับการวิจัย วิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ปัญหา และให้ความช่วยเหลือต่อผู้บริหาร ดังนั้น แผนกจัดระบบงานจึงมักจะทำหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- 1) กำหนดวิธีปฏิบัติอันจำเป็นในการดำเนินการตามแผนงานและนโยบายของผู้บริหารสูงสุด
- 2) นำเทคนิคในการวัดผลงานไปใช้โดยการจัดทำงบประมาณและควบคุมค่าใช้จ่ายทุกประเภท
- 3) หาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้น
- 4) ศึกษาเวลา และการเคลื่อนไหวในการทำงาน
- 5) วิเคราะห์ ออกแบบ และควบคุมแบบฟอร์ม
- 6) บริหารการจัดเก็บเอกสาร
- 7) วิเคราะห์และวางแผนเกี่ยวกับการจัดรูปองค์การ
- 8) วางแผนพื้นที่ และปัจจัยอื่น ๆ ในสำนักงาน
- 9) วิเคราะห์ และควบคุมการจัดทำรายงานแทนผู้บริหาร
- 10) ประเมินค่า คัดเลือก กำหนดมาตรฐาน จัดเตรียมรายการละเอียดของเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ
- 11) ดำเนินการวิจัยและฝึกอบรม
- 12) นำคอมพิวเตอร์และเครื่องกลไกต่าง ๆ ไปใช้ในการบันทึกข้อมูล
- 13) ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 14) ตรวจสอบทางการบริหาร
- 15) วิจัยการปฏิบัติงาน
- 16) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหา
- 17) ออกแบบระบบ

กิจกรรมทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นนั้นเป็นงานของฝ่ายจัดระบบงาน แต่อย่างไรก็ตาม สำนักงานหรือองค์กรใดจะนำกิจกรรมใดไปปฏิบัติบ้างนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามความประสงค์และความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ องค์กรบางแห่งอาจจะขาดแคลนบุคลากรที่สามารถในทางจัดระบบงาน ขาดงบประมาณหรืออาจจะขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด เป็นต้น

หน้าที่ในการจัดระบบงาน

หน้าที่ในการจัดระบบงานอาจให้ความหมายอย่างเป็นทางการว่า “หมายถึงการวิเคราะห์นโยบาย วิธีปฏิบัติ แบบฟอร์ม และเครื่องอุปกรณ์ของธุรกิจ เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานในสำนักงานง่ายเข้า และมีมาตรฐาน” หน้าที่สำคัญ ๆ ของธุรกิจได้แก่ การผลิต การตลาด การเงิน การจัดซื้อ การจัดการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ และอื่น ๆ ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน หรือเป็นการจัดระบบและวิธีปฏิบัติอันเป็นการถ่ายทอดนโยบายการบริหารไปสู่การปฏิบัติงาน

วิวัฒนาการของการจัดระบบงาน

การจัดระบบงานได้วิวัฒนาการมานานแล้ว เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น

1) การจัดระบบงานนั้น เกิดขึ้นจากการขยายตัวของธุรกิจขนาดเล็กไปเป็นขนาดกลางและขนาดใหญ่ อันเป็นสาเหตุให้จำเป็นต้องมีการวางแผนและการควบคุมในด้านการบริหารงาน



- 2) เมื่อทุกระดับขององค์การยอมรับว่าการวางแผนและการควบคุมเป็นงานปกติธรรมดาที่จำเป็นแล้ว การวางแผนโดยกำหนดวิธีการปฏิบัติงานขึ้นก็เป็นการเตรียมการรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
- 3) เมื่อขนาดขององค์การจะยังขยายเติบโตต่อไป องค์การและวิธีปฏิบัติงานก็ย่อมจะมีปัญหายุ่งยากเพิ่มขึ้น จึงต้องการเวลาในการดำเนินงานบริหารมากขึ้น อันเป็นเหตุให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องให้มีผู้เชี่ยวชาญประจำทำงานเต็มเวลา เพื่อช่วยฝ่ายบริหารในการวางแผนและควบคุมงาน
- 4) การจัดตั้งหน่วยที่ปรึกษาพิเศษในองค์การเพื่อทำหน้าที่วางแผนและควบคุมงานขึ้นอย่างเป็นทางการ หน่วยงานใหม่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารชั้นสูงอย่างเต็มที่ การดำเนินงานจึงจะเป็นไปด้วยดี และหน่วยงานนี้จะต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างใกล้ชิด และควรจะทำงานสัมพันธ์กับฝ่ายตรวจสอบด้วย หน่วยงานนี้อาจเรียกชื่อว่าหน่วยจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานหรือหน่วยจัดระบบงานหรือหน่วยปรับปรุงระบบงานหรือหน่วยงานวิเคราะห์ระบบงาน

เรื่องที่ 8.3 การวิเคราะห์ระบบ

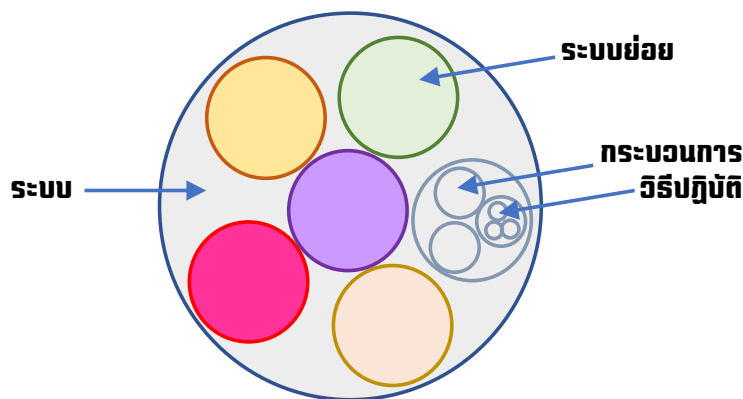
มีผู้ให้ความหมายการวิเคราะห์ระบบหลายความหมาย ดังนี้

การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง การตรวจสอบระบบโดยละเอียด ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการวิจัย วิเคราะห์ ปรับปรุง และแก้ปัญหา โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น หรือเพื่อจัดระบบใหม่ให้เหมาะสม หรือเพื่อสร้างระบบให้เกิดประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวอย่างสั้น ๆ การวิเคราะห์ระบบก็คือการพิจารณาวางแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งใช้วิธีการกำจัด การรวมเข้าด้วยกัน ทำให้ง่ายขึ้น และสลับที่กันมาใช้กับงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะทำการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติกระบวนการปฏิบัติและการทำงานให้ง่ายขึ้น (ศิริวรรณ, ม.ป.ป.)

การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง เป็นการตรวจสอบระบบโดยละเอียดเกี่ยวข้องกับการวิจัย วิเคราะห์ ปรับปรุง และแก้ปัญหา ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อจัดหรือสร้างระบบใหม่ให้การทำงานเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับสถานการณ์และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุรัสวดี, 2554)

การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง การตรวจสอบโดยละเอียดในกระบวนการปฏิบัติ และวิธีปฏิบัติงานแต่ละชนิดเพื่อนำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่องหรือเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมจากที่เป็นอยู่ หาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้น และปรับปรุงงาน (เนตรพัฒนา, 2555)

สรุป การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง เป็นการตรวจสอบระบบที่มีอยู่โดยละเอียดจากการวิจัย วิเคราะห์ แล้วนำมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาให้การทำงานดีขึ้นหรือจัดระบบใหม่เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว สอดคล้องกับสถานการณ์ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 8.1 วิธีปฏิบัติ กระบวนการ และระบบงาน
ที่มา : ดัดแปลงจากสุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน, 2554 : 79



การวิเคราะห์ระบบประกอบด้วยขั้นตอนการพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** หมายถึง การพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป้าหมายคืออะไร เช่น การผลิตสินค้า ช่องทางขายสินค้า การให้บริการลูกค้า การประชาสัมพันธ์ วัตถุประสงค์เหล่านี้ทำได้อย่างไรจึงจะดีที่สุด ค้นหาแนวทางเลือกจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และมีความพึงพอใจมากที่สุด
2. **การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและพนักงานแต่ละคน** เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ พนักงานมีการทำงานไม่เกิดความซ้ำซ้อน ไม่เกิดการแย่งงานกันทำ งานทุกชนิดมีผู้รับผิดชอบชัดเจน สามารถรู้ว่าต้องติดตามควบคุมจากพนักงานคนใด
3. **การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ** ที่ช่วยให้ทราบแนวทางการดำเนินงานได้ในการดำเนินงานทิศทางการทำงาน เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมและสอดคล้องกันทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ และเวลาที่ใช้ในการทำงาน
4. **การวิเคราะห์จัดระบบวางแผน** จากการรวบรวมข้อมูลสามารถนำมาวิเคราะห์จัดระบบวางแผนได้ โดยการตอบคำถาม 5W 1H

ตารางที่ 8.1 แสดงแนวทางการตอบคำถาม 5W1H

คำถาม	แนวทางการวางแผน
1. งานอะไร WHAT	งานนี้เป็นงานอะไร มีอะไรบางอย่างที่จะต้องทำ ทำแล้วเกิดผลอย่างไร เป้าหมายเพื่อให้ได้อะไร
2. ทำไม WHY	ทำไมให้ทำอะไร เพราะเหตุใดทำวิธีนี้
3. ทำเมื่อไร WHEN	จะต้องเริ่มต้นทำเมื่อใด ต้องการให้เสร็จเมื่อใด ทำช่วงเวลาไหนจึงจะเหมาะสมที่สุด
4. ทำที่ไหน WHERE	สถานที่ทำงานนี้ คือ ที่ใดจึงจะเหมาะสม ทำไมต้องทำที่นี่ สถานที่ทำงานเหมาะสมหรือไม่
5. ใครทำ WHO	ใครเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เหมาะสม กับงานต้องใช้คนจำนวนกี่คนจึงจะเพียงพอ ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ทำงาน
6. ทำอย่างไร HOW	ทำงานนั้นด้วยวิธีใด ใช้อุปกรณ์เครื่องมืออะไร เกี่ยวข้องกับใครบ้างมีขั้นตอนกระบวนการอย่างไร

การตอบคำถามเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์ในการทำให้มองเห็นภาพกิจกรรมได้ชัดเจนขึ้นจากนั้นจึงพิจารณาในรายละเอียดเพื่อวางแผนการทำงานต่อไป จุดประสงค์ของการวิเคราะห์จัดระบบและปรับปรุงโดยการตอบคำถามข้างต้นนำไปสู่การดำเนินการในขั้นต่อไปนี้ วัตถุประสงค์ในการคำถาม มีจุดมุ่งหมาย 4 ประการ คือ

- 4.1 กำจัดบางส่วนที่ไม่มีประโยชน์ออกไป การที่จะตัดงานบางส่วนออกไปนั้น ต้องพิจารณาว่า (1) เป็นงานที่ไม่มีความสำคัญอีกต่อไป (2) เป็นงานที่สามารถใช้เครื่องมือใหม่แทนได้ (3) เป็นงานที่สามารถตัดออกไปได้ถ้ามีการจัดลำดับชั้นงานใหม่
- 4.2 การรวมงานหลายอย่างที่เกี่ยวข้อง และซ้ำซ้อนกันให้เป็นงานเดียวกัน โดยปรับปรุงด้านต่าง ๆ คือ การออกแบบสถานที่ทำงานและเครื่องมือใหม่ (2) เปลี่ยนลำดับชั้นงานใหม่ (3) เพิ่มความชำนาญให้แก่พนักงาน



4.3 การจัดลำดับชั้นงานใหม่ โดยพิจารณาทางด้านต่าง ๆ คือ (1) ลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลงหรือง่ายขึ้น (2) ลดระยะทางในการเดินทางของเอกสารและเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้สั้นลง (3) ใช้เครื่องมือ สถานที่ และเวลาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4.4 การปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนได้โดย (1) การใช้เครื่องมือที่ดีขึ้น (2) การจัดสถานที่ทำงานใหม่ (3) ผูกอบรวมพนักงานให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น (4) ปรับปรุงการบริการและการควบคุมงานให้ดีขึ้น

5. การดำเนินการปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วิเคราะห์ให้เกิดความเหมาะสม ทั้งในด้านพนักงานผู้ปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติ ระบบงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณที่มีอยู่ โดยการพิจารณาตามหลักการที่ชื่อว่า ECRS

5.1 การกำจัดงานที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) หมายถึง การตัดทอน การขจัดการลดขั้นตอนที่ซับซ้อนยุ่งยาก ขั้นตอนของงานที่ไม่จำเป็นออกให้เหลือเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญเท่านั้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากรของหน่วยงานมากขึ้น

5.2 การรวบรวมงานที่กระจัดกระจายออกให้อยู่ในที่เดียวกัน (Combine) หมายถึง การรวบรวมงานให้เป็นกลุ่มเป็นก้อนรวมกันอยู่ในที่เดียวกัน เพื่อความคล่องตัวในการติดต่อ อาจเป็นการรวบรวมการทำงาน รวมคน รวมเครื่องมืออุปกรณ์ ให้ทำงานในเวลาเดียวกันลดความซ้ำซ้อนในการทำงานหลาย ๆ ครั้ง

5.3 การจัดงานใหม่ (Rearrange) หมายถึง การกำกับดูแลประสานงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน จัดเปลี่ยนบุคลากรให้เหมาะสมกับงานนั้น การเปลี่ยนเวลา การเปลี่ยนสถานที่ เปลี่ยนลำดับขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการทำงาน

5.4 การทำงานให้ง่าย (Simplify) หมายถึง การกำจัดขั้นตอนที่มีความยากลำบากในการปฏิบัติลงเสีย อาจทำได้โดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าช่วยให้ง่ายละรวดเร็ว เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องบันทึกเวลาทำงาน ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

6. ประเมินผลการทำงาน คือ การควบคุมตรวจสอบผลการทำงานทุกระยะว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการสังเกตขณะดำเนินงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้มาใช้บริการ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์ระบบไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานอย่างเดียวแต่เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน ทุก ๆ แผนกมีหน้าที่ควบคุมดูแล วิเคราะห์ระบบงานอย่างต่อเนื่อง โดยต้องการทราบว่างานที่ปฏิบัติกันนั้น จะสำเร็จลุล่วงลงด้วยวิธีปฏิบัติและกระบวนการใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การกำหนด



ตารางที่ 8.2 แสดงระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานของภาคเอกชน

ระบบงานหลัก	กระบวนการปฏิบัติ
1. ระบบการจัดซื้อ	1.1 การเสนอขอจัดซื้อ 1.2 การพิจารณาข้อเสนอของผู้ขาย 1.3 การจัดทำใบสั่งซื้อ 1.4 การตรวจรับสินค้าที่สั่งซื้อ 1.5 การทำบัญชีซื้อสินค้าและการจ่ายเงินซื้อสินค้า 1.6 การส่งคืนสินค้าที่ไม่ตรงตามความต้องการ
2. ระบบการขาย	2.1 การรับใบสั่งซื้อ 2.2 การดำเนินการเกี่ยวกับใบสั่งซื้อ 2.3 การจัดส่งสินค้า 2.4 การทำบัญชีขายสินค้า 2.5 การทำบัญชีการรับเงิน 2.6 การรับคืนสินค้าและการให้ส่วนลด
3. ระบบบัญชีการเงิน	3.1 การซื้อ 3.2 การขาย 3.3 เงินสดรับ 3.4 เงินสดจ่าย 3.3 ค่าตอบแทน 3.4 รายงานด้านการเงิน
4. ระบบบัญชีต้นทุน	4.1 ต้นทุนวัตถุดิบ 4.2 ต้นทุนแรงงาน 4.3 ต้นทุนการผลิต 4.4 ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปรวม 4.5 การบันทึกเกี่ยวกับต้นทุนสินค้าคงคลัง
5. ระบบความสัมพันธ์กับบุคลากร	5.1 กระบวนการจ้างงาน 5.2 กระบวนการฝึกอบรม 5.3 กระบวนการกำหนดค่าตอบแทน 5.4 กระบวนการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงาน 5.5 ระบบแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน
6. ระบบความสัมพันธ์ของบริษัท	6.1 การขอยืมเงินจากธนาคาร 6.2 การขายหุ้น 6.3 การจ่ายเงินปันผล 6.4 การจัดทำรายงานการเสียภาษีอากร



สาเหตุการวิเคราะห์ระบบ

1. สถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้มีผลกระทบด้านข้อมูลและการวางแผนตัดสินใจ ซึ่งองค์การต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที่อยู่เสมอ
2. เทคโนโลยีที่ทันสมัยเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การที่เทคโนโลยีหมุนเวียนเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว จำเป็นที่ต้องคอยติดตามนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น
3. การมีระบบใหม่ เป็นการที่องค์การสร้างระบบใหม่ขึ้นมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในอนาคตได้

ลักษณะของระบบที่ดี

การดำเนินงานจะราบรื่นและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้นั้นจำเป็นต้องมีระบบการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานตามภารกิจ เพื่อให้สำนักงานมีระบบงานที่ดีเสมอ ระบบที่ใช้ในการดำเนินงานควรมีคุณลักษณะ ได้แก่

1. **ประสิทธิภาพประสิทธิผล** หมายถึง ระบบที่สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีคุณค่า
2. **ความน่าเชื่อถือ** หมายถึง ระบบที่ออกแบบมาต้องสามารถดำเนินงานได้เกิดผลสำเร็จได้จริง
3. **ความยืดหยุ่น** หมายถึง ระบบที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างเหมาะสม และทันเวลาอยู่เสมอ
4. **ความง่าย** หมายถึง ระบบต้องไม่ซับซ้อนยากต่อความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ ต้องเป็นระบบที่มีความเข้าใจง่ายและปฏิบัติได้ง่าย
5. **การยอมรับ** หมายถึง ระบบงานที่ออกแบบเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบนอกเหนือจากคำนึงถึงผู้ปฏิบัติแล้ว บางครั้งอาจให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมต่อการออกแบบระบบงาน

หน้าที่และกิจกรรมในการวิเคราะห์ระบบในสำนักงาน

ในสำนักงานประกอบด้วยระบบหลายระบบด้วยกันการปรับปรุงระบบให้เหมาะสม จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดระบบมีดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์และกำหนดวิธีปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติที่จำเป็น เช่น การสำรวจวิธีปฏิบัติงาน
2. ศึกษาหาวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น เช่น การจัดวิธีทำงานให้ง่าย
3. ศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงาน
4. วิเคราะห์ ออกแบบ ปรับปรุง และบริหารแบบฟอร์ม เช่น การควบคุมแบบฟอร์ม
5. วิเคราะห์ ออกแบบ ปรับปรุง และควบคุมจดหมาย และรายงานต่าง ๆ
6. วิเคราะห์ ออกแบบ ปรับปรุง และควบคุมการกระจายข้อมูล เช่น การจัดทำคู่มือ
7. วิเคราะห์ ปรับปรุง และควบคุมระบบการจัดเก็บเอกสาร และการบริหารงานเอกสาร
8. การวางแผนด้านการกำลังคน
9. การกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน
10. การจัดแผนสำนักงาน และการบริหารพื้นที่สำนักงาน เช่น การวางแผนพื้นที่สำนักงาน
11. การวิเคราะห์วิธีการวัดงาน เช่น การวัดผลงาน
12. การวิเคราะห์มาตรฐานการทำงานสำนักงานแบบต่าง ๆ การออกแบบระบบ
13. การกำหนดงบประมาณสำหรับงานสำนักงาน
14. การวิจัยการปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาโครงการพิเศษเฉพาะราย



15. วิธีการควบคุมด้วยคุณภาพ ปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย
16. การตรวจสอบการบริหารงาน เช่น การสำรวจการบริหารทั่วไป
17. วิเคราะห์และวางแผนเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของค์การ เช่น การวิเคราะห์ห้องค์การ

แผนผังการวิเคราะห์ระบบ

การปฏิบัติงานภายในสำนักงาน ผู้ปฏิบัติงานควรคิดริเริ่มวิเคราะห์งานปรับปรุง แก้ไข วิธีปฏิบัติ กระบวนการ กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้ดีขึ้น โดยไม่ยึดติดวิธีการ กระบวนการปฏิบัติงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติ ควรคิดหาวิธีปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและเพิ่มขีดความสามารถ การแข่งขัน การวิเคราะห์ระบบงานเมื่อปรับปรุงต้องอาศัยแผนภูมิที่นิยมในการวิเคราะห์ ได้แก่

1. แผนภูมิการกระจายงาน (Work Distribution Chart)
2. แผนภูมิแสดงการเดินทางของงาน (Flow Process Chart)
3. แผนภูมิแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure Chart)
4. แผนภูมิแสดงความเคลื่อนไหว (Movement Diagram)

1. แผนภูมิการกระจายงาน (Work Distribution Chart) หมายถึง แผนภูมิแสดงถึงกิจกรรมทั้งหมดในสำนักงาน เป็นการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงานต่าง ๆ ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1.1 การจัดทำรายการแสดงงาน (Activity List) หรือเรียกว่ากิจกรรมที่มอยู่ในสำนักงาน แสดงหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานว่าประกอบด้วยงานสำคัญอะไรบ้าง โดยไม่ต้องแสดงรายละเอียด ดังตารางประกอบที่ 8.3

ตารางที่ 8.3 แสดงบัญชีแสดงงาน

รายการที่	กิจกรรมหรือหน้าที่
1	งานธุรการ
2	งานบุคลากร
3	งานการตลาด
4	งานการผลิต
5	งานการเงินและบัญชี

1.2 การจัดทำรายการแสดงปริมาณงานและเวลา (Task List) แสดงการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน เป็นรายการแสดงให้ทราบว่าใครทำงานอะไร มีปริมาณงานเท่าไร และจำนวนเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเท่าใด ดังตารางประกอบที่ 8.4



ตารางที่ 8.4 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน

ชื่อ นางสาวโชคดี มีสุข ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ เงินเดือน xxxxxxxx			
รายการที่	งานในความรับผิดชอบ	ปริมาณ/สัปดาห์	เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สัปดาห์/ชั่วโมง
1	ลงทะเบียนรับเอกสารภายในภายนอก	250 ฉบับ	15
2	พิมพ์ติดต่อเอกสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	15 ฉบับ	10
3	แก้ไขและจัดส่งเอกสาร	45 ฉบับ	5
4	จัดเก็บและถ่ายสำเนาเอกสาร	55 ฉบับ	5
5	รับโทรศัพท์ ต้อนรับลูกค้า	20 ราย	5
รวมชั่วโมงต่อสัปดาห์			40

» ชุดที่ 8

การจัดระบบวิธีการปฏิบัติงาน
สำนักงาน

8

1.3 การจัดทำแผนภูมิการแบ่งงาน (Work Distribution Chart) การจัดทำแผนภูมิการแบ่งงานอาศัยข้อมูลจากขั้นตอน 1.1 รายการแสดงงานหรือบัญชีแสดงงาน (Activity List) และขั้นตอน 1.2 รายการแสดงปริมาณงานและเวลา ซึ่งเป็นบัญชีแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน (Task List) นำมาใส่ในแผนภูมิแบ่งงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานจะมองเห็นภาพหน่วยงานนั้นว่ามีงาน (Activities) อะไรที่ทำในหน่วยงาน ใครทำงาน (Tasks) อะไรบ้าง งานแต่ละงานมีปริมาณมากน้อยแค่ไหนและใช้เวลาทำนานเท่าใด ดังตารางประกอบที่ 8.5

ตารางที่ 8.5 แผนผังการแบ่งงานของแผนกธุรการ

ลำดับ	ลักษณะงาน	เวลาที่ใช้ ทั้งสิ้น	หัวหน้าฝ่ายธุรการ		ผู้ช่วยหัวหน้า ฝ่ายธุรการ		เจ้าหน้าที่ ฝ่ายธุรการ	
		ชั่วโมง/ สัปดาห์	หน้าที่งาน	เวลาที่ใช้ ชั่วโมง/ สัปดาห์	หน้าที่งาน	เวลาที่ใช้ ชั่วโมง/ สัปดาห์	หน้าที่งาน	เวลาที่ใช้ ชั่วโมง/ สัปดาห์
1	ลงทะเบียนรับ เอกสารภายใน ภายนอก	16	ตรวจ ลงนาม	2	ตรวจทาน	4	ลงทะเบียน รับเอกสาร	15
2	จดหมายติดต่อ	17	ทาน-ลง นาม	3	ร่าง-ทาน	6	พิมพ์	10
3	ตรวจแก้งาน และการจัดส่ง เอกสาร	10	ให้คำแนะนำ สั่งการและ ลงนาม	3	รับคำสั่ง ตรวจทาน	2	แก้ไข จัดส่ง	2 3
4	จัดเก็บเอกสาร และถ่ายสำเนา เอกสาร	7	ให้คำแนะนำ และสั่งการ	2	รับคำสั่ง และดำเนินการ เฉพาะ	2	จัดเก็บเข้า แฟ้ม ถ่ายสำเนา	2 3
5	อื่น ๆ	31	ประชุมหารือ ต้อนรับแขก	12 2	โทรศัพท์ ต้อนรับลูกค้า	5 8	โทรศัพท์ ต้อนรับลูกค้า	2 3
รวมชั่วโมง		81		24		27		30



การวิเคราะห์แผนผังการแบ่งงาน ควรมีการพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องทำครบถ้วนหรือไม่หรือไปทำงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นหรือไม่

2. ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันหรือไม่
3. ผู้ปฏิบัติงานมีงานที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่
4. จัดงานให้ได้อย่างเหมาะสมและพนักงานได้ใช้ทักษะความสามารถเต็มที่แล้วหรือไม่
5. เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงานหรือไม่
6. การแบ่งงานให้พนักงานเท่าเทียมกันหรือไม่
7. พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องทันเวลาตามเป้าหมายหรือไม่

2. **แผนภูมิแสดงการเดินทางของงาน (Flow Process Chart)** หมายถึง แผนภูมิการไหลของงานหรือแสดงทิศทางการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนวิธีปฏิบัติของงานใดงานหนึ่ง

การจัดทำแผนภูมิแสดงสายการเดินทางของงานจะช่วยให้ทราบกระบวนการปฏิบัติทั้งหมดว่ามีใครเกี่ยวข้องกับงานนั้น แต่ละคนมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำเมื่อใด เรียงลำดับก่อนหลังอย่างไร ใช้เวลาเท่าใด ซึ่งกระบวนการนี้สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานในด้านสายทางเดินของงาน (Workflows) ได้ งานสำนักงานจะมีกิจกรรม 5 อย่าง คือ การปฏิบัติงานการเคลื่อนย้าย การตรวจสอบ การเสียเวลารอคอย และการเก็บรักษา เพื่อความสะดวกสมาคมวิศวกรรมเครื่องจักรของอเมริกา (American Society of Mechanical Engineers : ASME) ได้กำหนดสัญลักษณ์แทนกิจกรรมสำนักงานเพื่อช่วยให้การทำงานง่ายต่อการศึกษา หรือเรียกย่อว่า ASME Symbols ประกอบด้วยสัญลักษณ์ ดังนี้

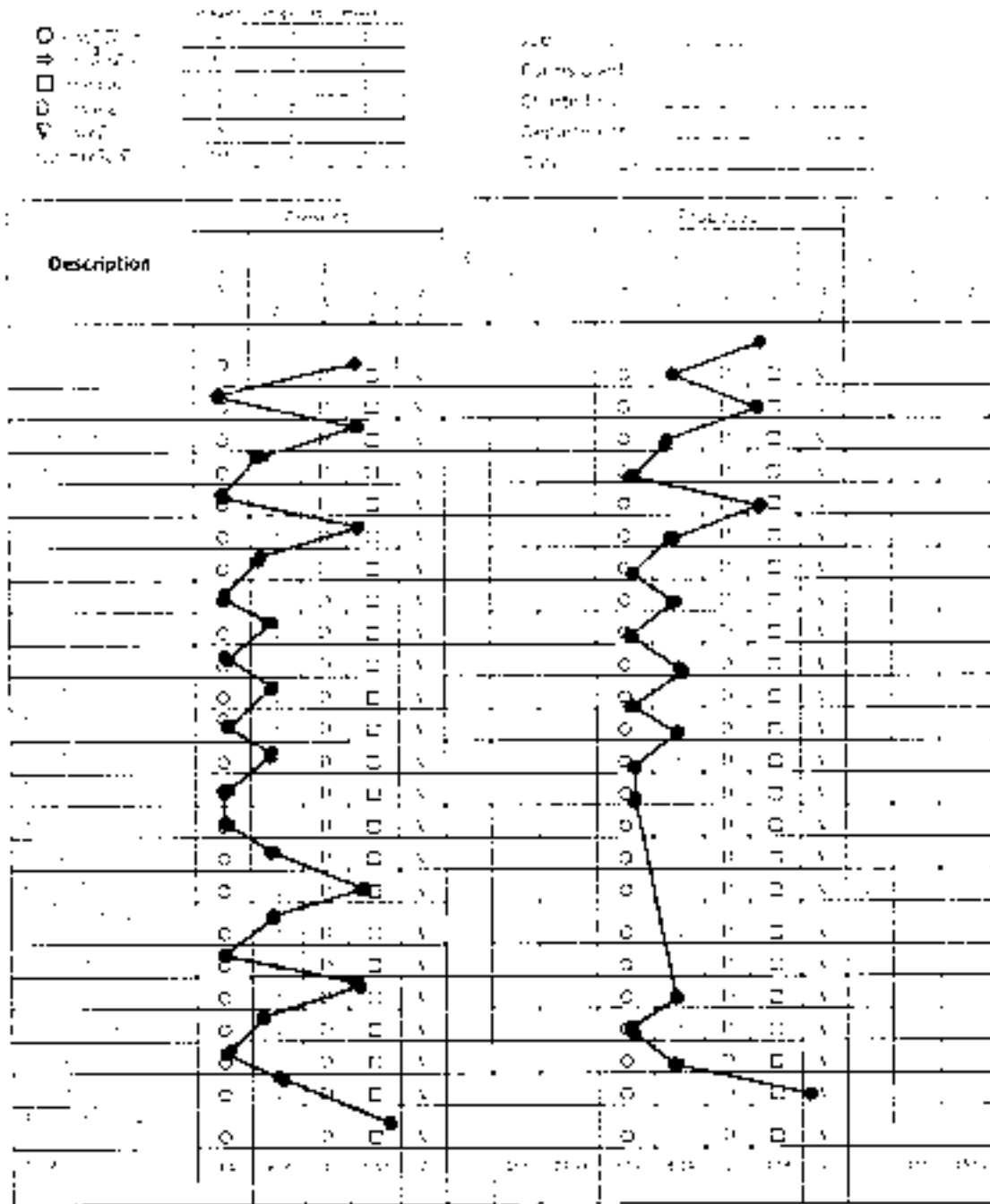
O การปฏิบัติ (Operation) เป็นขั้นการทำงานที่ปฏิบัติหรือถูกปฏิบัติของงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยคนหรืออุปกรณ์เครื่องจักร เช่น การร่างงานเอกสาร การพิมพ์จดหมาย การจัดเรียงเอกสาร การกรอกข้อความลงในฟอร์ม การบริการลูกค้า การรวบรวมใบสั่งซื้อ การบันทึกข้อมูล การสรุปรายงานการประชุม เป็นต้น

T การเคลื่อนย้าย (Transportation) เป็นขั้นตอนการเคลื่อนย้ายของงานจากฝ่ายหนึ่งไปอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การเสนอรายงานจากผู้บังคับบัญชาไปผู้บังคับบัญชา การนำเอกสารฉบับหนึ่งไปวางบนโต๊ะของพนักงานธุรการ แผนกการเงินส่งใบเสร็จจ่ายเงินรับเงินไปยังแผนกบัญชี เป็นต้น

I การตรวจสอบ (Inspection) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบถึงความถูกต้องสมบูรณ์ตรงตามมาตรฐาน เช่น การตรวจทานจดหมาย การตรวจสอบรายการสั่งซื้อ การตรวจสอบหลักฐานเงินกู้ การตรวจสอบการบันทึกข้อมูล ตรวจสอบเอกสารใบแจ้งหนี้ ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครงาน เป็นต้น

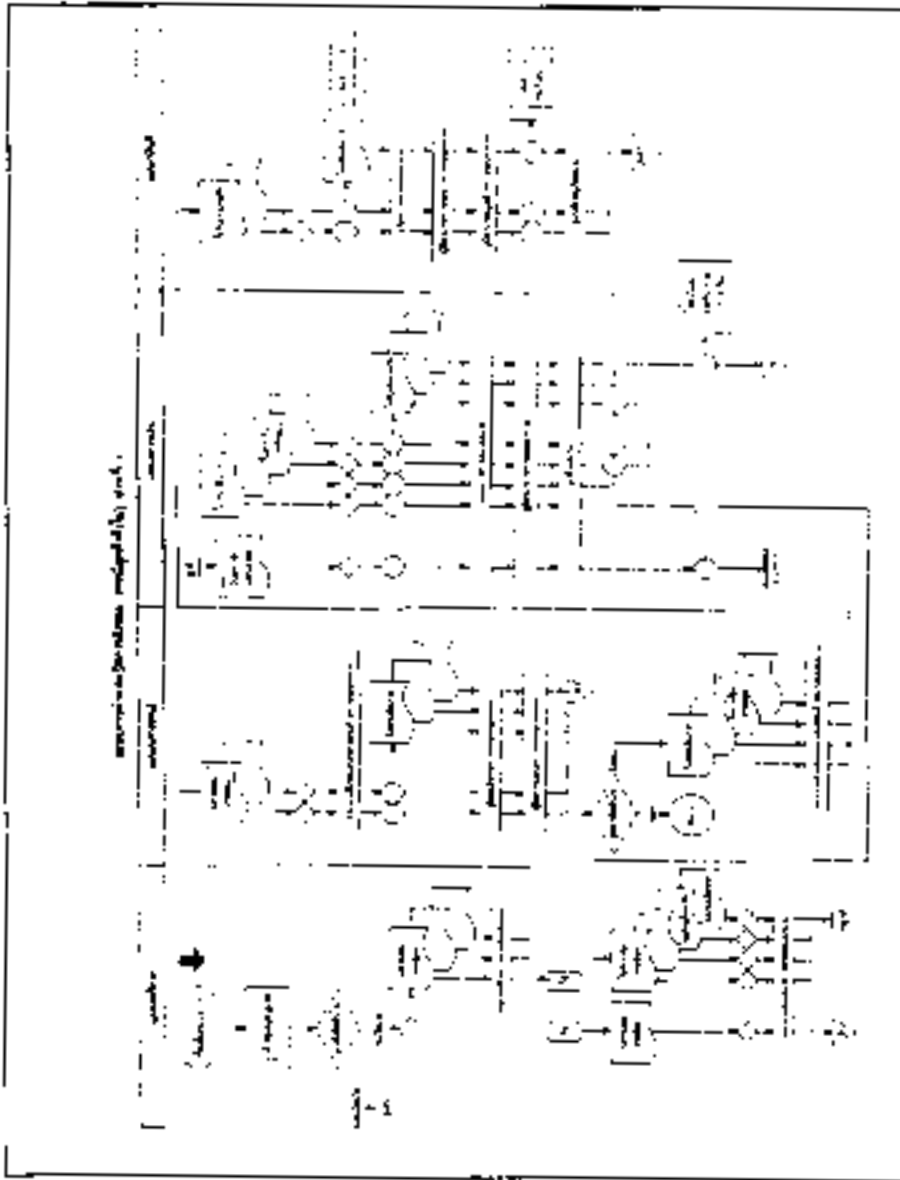
D การรอคอย (Delay) เป็นขั้นตอนที่การปฏิบัติงานหยุดชะงัก การเคลื่อนย้ายหรือหยุดดำเนินการชั่วขณะหนึ่ง เช่น การรอผู้บังคับบัญชาสั่งการ เอกสารรองลงนาม การรอเรียกคิวตามลำดับ เอกสารวางบนโต๊ะรองลงเลขหนังสือออก การรอเรียกสัมภาษณ์งาน การเตรียมเช็คเพื่อส่งจ่ายเช็ค เป็นต้น

S การเก็บรักษา (Storage) เป็นขั้นตอนการเก็บรักษาข้อมูลที่มีการปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้ว เช่น การนำเอาเอกสารที่ติดต่อดำเนินการเสร็จเก็บเข้าในแฟ้มหรือตู้เอกสาร การเก็บไว้ใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง การตัดสินใจวางแผน จนกระทั่งการทำลายเอกสาร ดังภาพประกอบที่ 8.2



ภาพที่ 8.2 กระบวนการผลิตประเภทวัสดุก่อนและหลังปรับปรุง
ที่มา : ตัดแปลงจาก สุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน, 2554 : 83-84

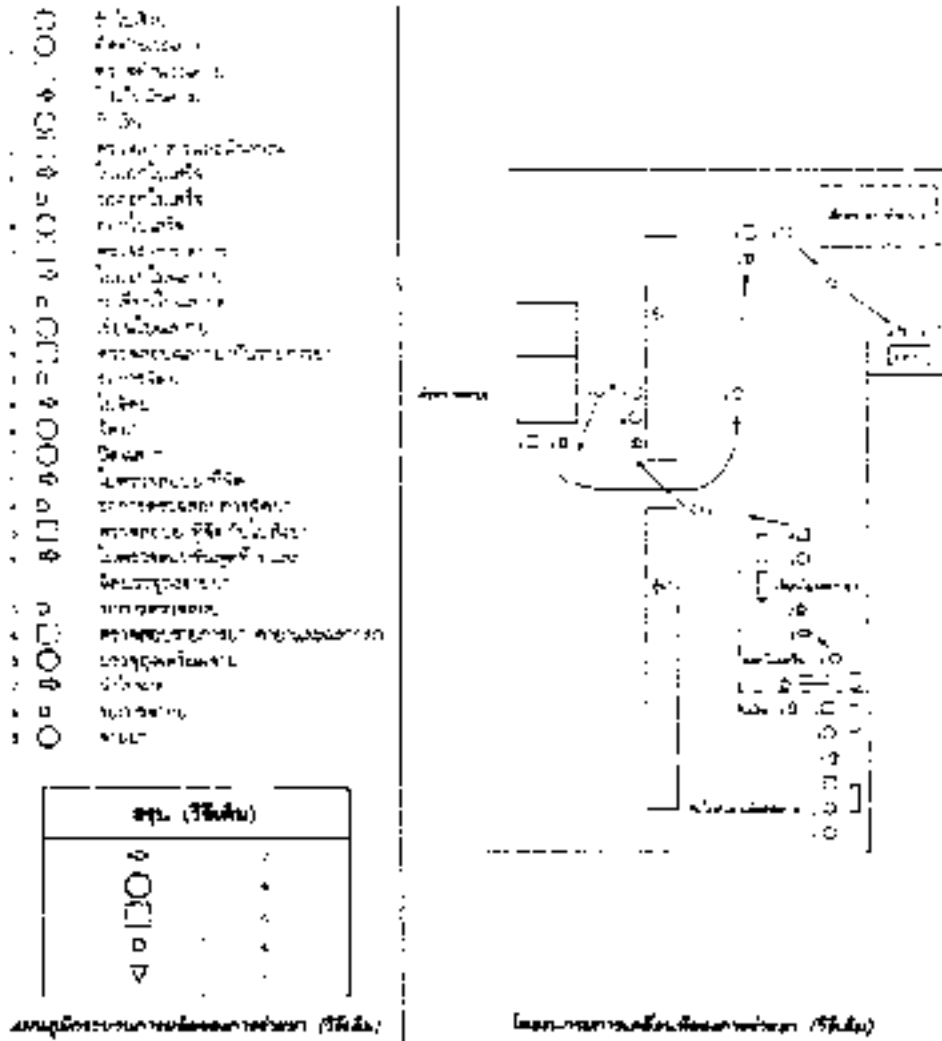
3. แผนภูมิแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure Chart) หมายถึง แผนภูมิที่แสดงให้เห็นกระบวนการของวิธีการปฏิบัติงานและรายละเอียดการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ แผนภูมินี้เป็นที่นิยมใช้กันมาก เพราะมีความง่าย สะดวกต่อการเข้าใจ และช่วยให้สามารถเลือกวิเคราะห์ปรับเปลี่ยนระบบงานได้อย่างไม่ยุ่งยากเกินไป ดังภาพประกอบที่ 8.3



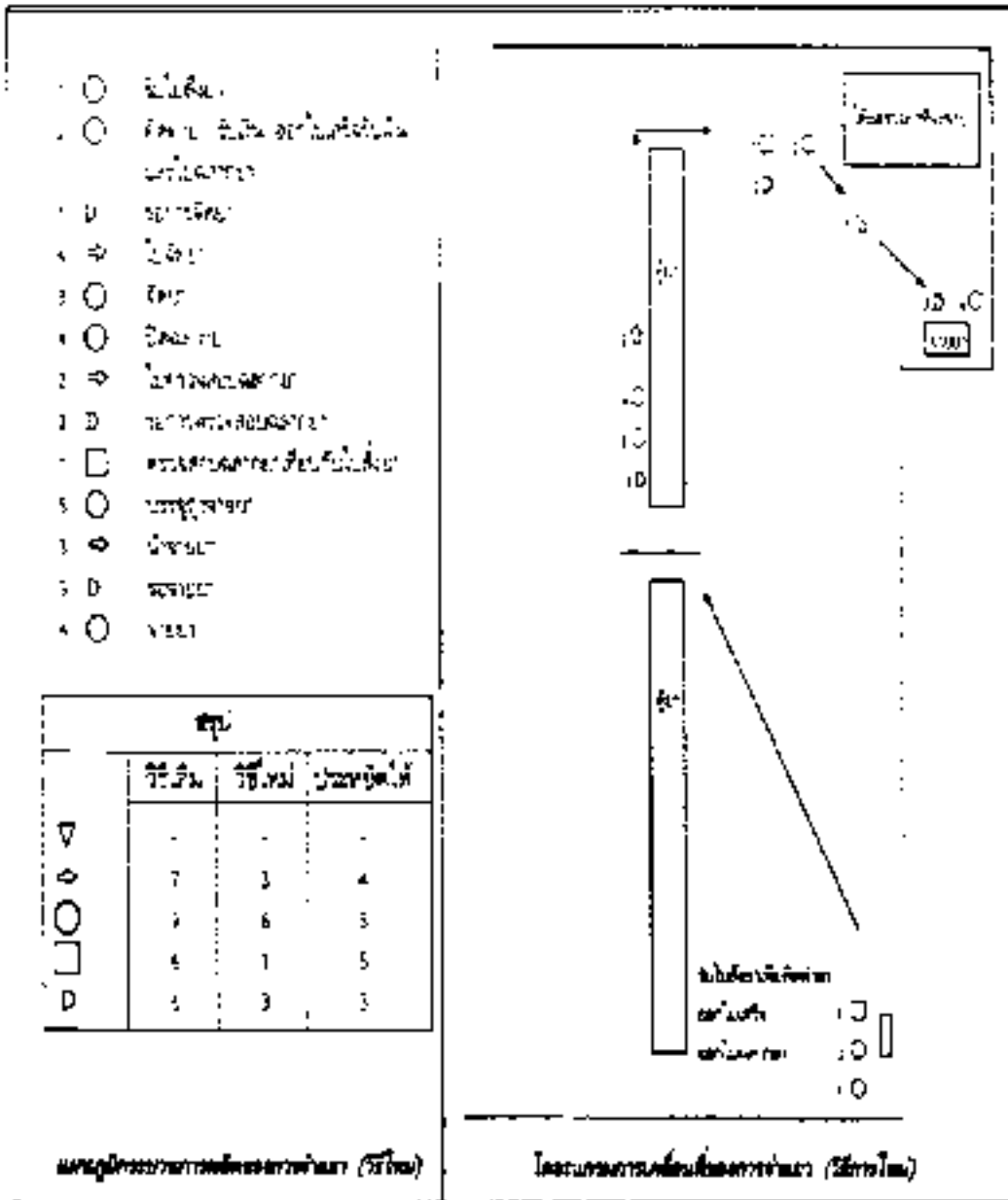
ภาพที่ 8.3 ระบบการทำงานเปิดการส่งซ่อมกรณีลูกค้าทั่วไป
 ที่มา : ดัดแปลงจาก สุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน, 2554 : 90

4. แผนภูมิแสดงการเคลื่อนไหว (Movement Diagram) หมายถึง แผนภูมิแสดงการเคลื่อนไหวของงานจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งผ่านทางที่ว่าง เพื่อว่าการเคลื่อนไหวสามารถจัดและมองเห็นความสัมพันธ์ที่เหมาะสมหรือพอเหมาะในแผนผังสำนักงาน (Office Layout)

การจัดผังสำนักงานทำให้สถานที่ทำงานนั้นช่วยพนักงานที่ทำงานร่วมกัน หรือทำงานต่อเนื่องกันอยู่ใกล้กัน การใช้อุปกรณ์เครื่องใช้และเนื้อที่ปฏิบัติงานใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่เกิดการบังคับบัญชาที่เหมาะสม พนักงานทำงานเต็มประสิทธิภาพ เกิดความสะดวกรวดเร็วลดความล่าช้า ดังภาพประกอบที่ 8.4 และ ภาพที่ 8.5



ภาพที่ 8.4 แผนภูมิแสดงการเคลื่อนไหวการจ่ายยา (แบบวิธีเดิม)
 ที่มา : ดัดแปลงจาก สุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน, 2554 : 85



ภาพที่ 8.5 แผนภูมิแสดงการเคลื่อนไหวการจ่ายยา (แบบวิธีใหม่)
 ที่มา : ดัดแปลงจาก สุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน, 2554 : 86



กิจกรรมที่ 8.1

1. จงอธิบายความหมายของระบบ วิธีปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติ และการวิเคราะห์ระบบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การวิเคราะห์ระบบมีสิ่งใดที่ต้องพิจารณาบ้าง อธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ให้อธิบายหลักการปรับปรุงงานที่เรียกว่า ECRS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หน้า 8
การจัดการระบบวิธีการปฏิบัติงาน
สำนักงาน



เฉลยกิจกรรมที่ 8.1

1. จงอธิบายความหมายของระบบ วิธีปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติ และการวิเคราะห์ระบบ

ระบบ หมายถึง ระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ อันประกอบด้วยวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเพื่อช่วย
ให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี

วิธีปฏิบัติ หมายถึง แบบหรือท่าทีในการดำเนินงานชนิดใดชนิดหนึ่ง เช่น การพิมพ์ดีด การเรียงเอกสาร
 เป็นต้น จึงเป็นการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

กระบวนการปฏิบัติ หมายถึง ลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานชนิดใดชนิดหนึ่ง ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้ว
เสร็จ เช่น กระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำจดหมาย ซึ่งประกอบด้วย ร่าง พิมพ์ และตรวจสอบ
กระบวนการปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกทางบัญชีประกอบด้วย รับเอกสาร บันทึกและตรวจสอบ เป็นต้น
ดังนั้น วิธีปฏิบัติ จึงมีขอบเขตแคบกว่ากระบวนการปฏิบัติ

การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง เป็นการตรวจสอบระบบที่มีอยู่โดยละเอียดจากการวิจัย วิเคราะห์
แล้วนำมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาให้การดำเนินงานดีขึ้นหรือจัดระบบใหม่เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว สอดคล้อง
กับสถานการณ์ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์ระบบมีสิ่งใดที่ต้องพิจารณาบ้าง อธิบาย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

2. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและพนักงานแต่ละคน

3. การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

4. การวิเคราะห์จัดระบบวางแผน

5. การดำเนินการปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วิเคราะห์ให้เกิดความเหมาะสม

6. ประเมินผลการทำงาน

3. ให้อธิบายหลักการปรับปรุงงานที่เรียกว่า ECRS

E-Eliminat : การกำจัดงานที่ไม่จำเป็นออก หมายถึง การตัดทอน การขจัดการลดขั้นตอนที่
ซับซ้อนยุ่งยาก ขั้นตอนของงานที่ไม่จำเป็นออกให้เหลือเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญเท่านั้น เพื่อให้
เกิดความรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากรของหน่วยงานมากขึ้น

Combine : การรวมงานที่กระจัดกระจายออกให้อยู่ในที่เดียวกัน หมายถึง การรวมงาน
ให้เป็นกลุ่มเป็นก้อนรวมกันอยู่ในที่เดียวกัน เพื่อความคล่องตัวในการติดต่อ อาจเป็นการรวมรวมการทำงาน
รวมคน รวมเครื่องมืออุปกรณ์ ให้ทำงานในเวลาเดียวกันลดความซ้ำซ้อนในการทำงานหลาย ๆ ครั้ง

Rearrange : การจัดงานใหม่ หมายถึง การกำกัปรับดูแลประสานงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน
จัดเปลี่ยนบุคลากรให้เหมาะสมกับงานนั้น การเปลี่ยนเวลา การเปลี่ยนสถานที่ เปลี่ยนลำดับขั้นตอนการ
ทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการทำงาน

Simplify : การทำงานให้ง่าย หมายถึง การกำจัดขั้นตอนที่มีความยากลำบากในการปฏิบัติลงเสีย
อาจทำได้โดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าช่วยให้ง่ายละรวดเร็ว เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร
เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องบันทึกเวลาทำงาน ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น



เรื่องที่ 8.4 การพัฒนาระบบงาน (System Development)

การวิเคราะห์และพัฒนาระบบจะเกิดควบคู่กัน เพราะเมื่อมีการวิเคราะห์แล้วสิ่งที่ตามมา คือ การหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้ได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดการพัฒนาระบบมีหลักการ 2 หลักการ คือ

1. การศึกษาเอกสารและการเคลื่อนไหวกการทำงาน (Time and Motion Study)
2. การทำงานให้ง่ายขึ้น หรือการปรับปรุงงาน (Work Simplification)

1. การศึกษาเอกสารและการเคลื่อนไหวกการทำงาน (Time and Motion Study)

การเลือกเวลาและการเคลื่อนไหว เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น การศึกษานี้เป็นเครื่องมือที่จะลดความสูญเสียในด้านเวลา แรงงาน ค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิตในการทำงานที่ดีขึ้น หลักการง่าย ๆ ประกอบด้วย การจำกัดเวลาร่างและงานออกไปให้มากที่สุด จัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นหรือใช้เวลามากเกินไป

การศึกษาความเคลื่อนไหวและเวลาในการทำงานนี้มีขั้นตอนสำคัญทั่วไป 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมงาน เป็นการเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สำหรับปฏิบัติงาน
2. การปฏิบัติงาน เป็นการลงมือปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย เช่น การพิมพ์งาน การบันทึกข้อมูล การลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสาร การต้อนรับลูกค้า เป็นต้น
3. การเก็บงาน หลังจากงานเสร็จสิ้นแล้วจะเป็นการเก็บอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เข้ายังสถานที่เก็บรักษาตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานมี 4 ประการคือ

1. ตัวผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สุขภาพจิต สุขภาพกายความชำนาญเฉพาะของบุคคล และประสบการณ์ในการทำงาน
2. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ตัวอาคาร สี ระบบปรับอากาศ แสงสว่าง เสียง ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าไม่เหมาะสมจะเป็นปัญหาในการทำงาน แต่ถ้าจัดให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้วจะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการเคลื่อนไหว
3. เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงาน
4. การเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน จะมุ่งด้านการใช้ร่างกายมนุษย์ให้เคลื่อนไหวตามธรรมชาติอย่างอิสระ สะดวกสบายในการทำงานด้วยท่าที่ที่ราบเรียบ สม่่าเสมอ



ข้อเสนอแนะเพื่อให้การเคลื่อนไหวมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้เพิ่มผลผลิตในการทำงานทำให้เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดการประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน จะต้องพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

1. ให้การเคลื่อนไหวเป็นธรรมชาติในอิริยาบถต่าง ๆ จะเป็นการนั่ง ยืน การเดิน การใช้มือและแขนให้ปฏิบัติงานได้ สะดวก รวดเร็ว เหนื่อยน้อยและเมื่อยล้าน้อยลง
 2. ให้มีการใช้มือทั้งสองถ้าเป็นไปได้ และให้มีการเคลื่อนไหวพร้อม ๆ กัน และในทิศทางตรงกันข้าม โดยให้การเริ่มต้นและสิ้นสุดของการเคลื่อนไหวของช่วงแขนในเวลาเดียวกันเพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วและเพิ่มผลผลิตของงาน
 3. การเคลื่อนไหวของมือและช่วงแขนให้เป็นแบบวงกลมหรือแบบเส้นโค้ง หลีกเลี่ยงเป็นแบบหักมุม เพราะจะทำให้สะดุดและเมื่อยล้า
 4. การใช้นิ้วมือทำงาน เช่น พิมพ์ดีด เครื่องคิดเลข เครื่องคอมพิวเตอร์ ควรแบ่งงานตามความสามารถของแต่ละมือ
 5. ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงงานได้ง่าย สะดวกสบายและใช้กำลังน้อย
 6. การจัดตั้งของ เครื่องมือ เครื่องใช้ เอกสารและตู้เก็บเอกสารให้อยู่ใกล้ผู้ปฏิบัติงานและมีที่วางแน่นอน ไม่เคลื่อนย้ายไปมา เพื่อให้บุคคลใช้และค้นหาได้ง่าย ทำให้ไม่เสียเวลาและแรงงานในการค้นหา
 7. การนำเครื่องใช้ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ จะช่วยในการผ่อนแรง ลดความเมื่อยล้า ลดอุบัติเหตุ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 8. ใช้เครื่องทุ่นแรงช่วยในการเคลื่อนย้ายสิ่งของ ไม่ควรให้ระบบยก แบก หาม แต่ใช้วิธีลาก ดึง เข็น แทน เนื่องจากออกแรงน้อยกว่า
 9. อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับควรจัดให้อยู่ใกล้กัน
 10. อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ควรจัดวางให้สอดคล้องกับลำดับการเคลื่อนไหวของร่างกายรวมทั้งงานที่ทำจัดให้การทำงานที่ทำจากวงรอบนอกเข้าหาด้านในตัวผู้ปฏิบัติงาน
 11. การจัดวางงานที่จะทำให้การเคลื่อนไหวสั้นที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำให้การเอื้อมมือไม่ต้องไปไกลให้อยู่ในรัศมีที่มือเอื้อมถึงขณะที่นั่งและยืน
 12. การกำหนดขนาดพื้นที่ทำงาน (Maximum Work Area) โดยการกางแขนออกให้ตรงไปข้างหน้าแล้วหมุนแขนไปรอบ ๆ เป็นรูปวงกลมจะได้เส้นรอบวง ภายในเส้นรอบวงนี้ใช้วางของใช้และงานที่จะทำ
 13. ความสูงต่ำของโต๊ะ เก้าอี้ การปรับพนักพิง การจัดลำตัวตรง การนั่งหลังตรง ควรจัดให้มีความถูกต้องในการนั่งทำงาน
 14. สวมเสื้อผ้ารองเท้าขณะปฏิบัติงานในลักษณะเหมาะสม
 15. การจัดงานควรอยู่ในระยะสายตาที่มองเห็นชัดเจน หรือในระดับสายตาที่เหมาะสม
- การนำหลักการเคลื่อนไหวไปใช้กับงานสำนักงาน จะต้องวิเคราะห์ชนิดของงานแต่ละประเภท ลักษณะของงาน จำนวนพนักงาน การจัดแบ่งหน้าที่งาน การปรับปรุงวิธีการทำงานด้านการเคลื่อนไหวจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพของรายการ ช่วยให้การเคลื่อนไหวคล่องตัว ลดความเมื่อยล้าเบื่อหน่ายลงได้เป็นอย่างมาก

2. การทำงานให้ง่ายขึ้น หรือการปรับปรุงงาน (Work Simplification)

การปรับปรุง คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานและงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันที่เป็นอยู่เดิมให้มีลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเก่า เพื่อทำให้งานง่าย สะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา ลดค่าใช้จ่าย มีความปลอดภัย และลดการร้องเรียนจากผู้มาใช้บริการ



ความเป็นมาของพัฒนาการปรับปรุงงาน

เทคนิคการปรับปรุงได้เริ่มต้นขึ้นจากบุคคลสองท่านคือ ปี ค.ศ.1915 William H. Leffingwell บิดาของการจัดการสำนักงานได้นำหลักวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในงานสำนักงานต่อมา ค.ศ.1930 โกลเดนเซน (Allen Moganson) ได้หาวิธีในการปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มผลผลิตโดยได้กำหนดมาตรฐานเวลา มาใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผลผลิตสูงขึ้น ต่อมาสถาบันนอร์มในประเศสหรัฐอเมริกา ได้นำเทคนิคการทำงานในห้างมาใช้ในบริษัทใหญ่ ๆ เช่น L.M.B., Eastman Kodak, Sear, ได้นำเทคนิคการปรับปรุงมาใช้ในการทำงานจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีเป็นการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต

วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานลดความล่าช้า ลดขั้นตอนที่ทำงานซ้ำซ้อนลง ทำให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็ว คล่องตัวเป็นระบบมากขึ้น ลดความเมื่อยล้า เกิดอุบัติเหตุให้น้อยลง พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น การปรับปรุงงานต้องอาศัยการวิเคราะห์ระบบที่มีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่าง งาน คน เครื่องมือ อุปกรณ์ และเวลาที่มีอยู่

แนวทางในการปรับปรุงงานมี 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างทัศนคติความเชื่อในการปรับปรุงงาน ให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นแล้วจะนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม และส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ซึ่งนำสู่แรงกระตุ้นความสำเร็จในการพัฒนาระบบขั้นแรก โดยมีวิธีการดังนี้

1.1 การวางแผนกำหนดวิธีการล่วงหน้า มีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าว่าภารกิจนี้ จะต้องทำและจะทำได้ อย่างไรจึงจะราบรื่น ปราศจากปัญหาและอุปสรรค การจัดลำดับ ขั้นตอนจะช่วยให้งานเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ย่อมดีกว่าไม่มีการกำหนดวิธีไว้ล่วงหน้า

1.2 วิธีการทำงานมีหลายวิธี มิใช่เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด การไปมุ่งมุ่งหมายปลายทางย่อมมี หลายทาง บางวิธีอาจมีปัญหาอุปสรรคน้อยกว่าแต่ใช้เวลา นานกว่า บางวิธีสามารถไปถึงจุดหมายในเวลาอันสั้นแต่เต็มไปด้วยอุปสรรค

1.3 ไม่มีวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่วิธีที่ดีที่สุด คือ การพยายามปรับตัวยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมในขณะนั้น เช่น หากอุปกรณ์เครื่องใช้เสียก็อาจขอยืมหรือเช่ามาใช้งานชั่วคราวก่อน หรือหากขาดบุคลากร อาจต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นยืมตัวบุคลากรมาช่วยปฏิบัติงานแทนก่อน

2. การสร้างความคิดริเริ่มในการปรับปรุง ความคิดริเริ่มเกิดจากการสังเกต การจดจำการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์ จากตัวอย่างของหน่วยงานอื่น หรือคิดขึ้นด้วยตนเองการตอบคำถามให้ได้ว่างานนี้เป็นงานอะไร ทำไม จึงต้องทำวิธีนี้ มีวิธีอื่นที่ดีกว่านี้หรือไม่ ทำช่วงเวลาใดเหมาะสม ทำที่ไหน สถานที่ทำงานเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบบุคคลนั้นเหมาะสมหรือไม่ บุคคลนั้นสามารถทำงานสำเร็จด้วยวิธีใด ใช้อุปกรณ์เครื่องมือใดบ้างมีขั้นตอนทำอย่างไร ฯลฯ คำถามเหล่านี้ก่อให้เกิดคำตอบซึ่งสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

3. วิธีการใช้เทคนิคการปรับปรุงงาน เป็นการดำเนินการปฏิบัติงานตามแนวการวิเคราะห์ให้เกิดความเหมาะสม ในด้านบุคลากร วิธีการ กระบวนการปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ เวลา งบประมาณ พิจารณาโดยใช้หลักการชื่อว่า ECRS ตามที่ได้กล่าวมา แต่พอสรุปได้ดังนี้

Eliminate เป็นการขจัดงานลดขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นออกให้เหลือเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องสำคัญเท่านั้น

Combine การรวบรวมงานที่มีหลายขั้นตอนหรือกระจัดกระจายเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อคล่องตัวง่ายต่อการ ทำงานหรือติดต่อกัน

Rearrange การจัดสรรงานใหม่ให้มีขั้นตอนหรือกระบวนการที่เหมาะสมในการควบคุมดูแลประสานงาน ต่าง ๆ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

Simplify กรทำให้ง่ายลดความล่าช้าโดยนำหลักการหรือเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายและรวดเร็วขึ้น



ข้อสังเกตว่าหน่วยงานควรมีการปรับปรุงงานเริ่มเมื่อใด พิจารณาจาก

1. งานมีปัญหาอุปสรรคหยุดชะงักบ่อย
2. พนักงานทำงานซ้ำซ้อนกันหลายคน
3. การแบ่งงานเกิดความไม่เท่าเทียมกัน
4. การใช้พนักงานไม่เหมาะสมกับงาน
5. การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประโยชน์
6. กระบวนการการทำงานผิดพลาด
7. วิธีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ
8. อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ
9. อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ล้าสมัย
10. การทำงานใช้เวลาในการทำสูงมากเกินไป
11. งานสร้างความไม่พอใจแก่พนักงาน
12. การทำงานเกิดความเมื่อยล้าสูง
13. การทำงานเกิดอุบัติเหตุสูง
14. การทำงานมีการเคลื่อนไหวเกินความจำเป็น
15. มีการร้องเรียนจากผู้มาขอใช้บริการมาก



ภาพที่ 8.6 ภาพแสดงการปรับปรุงงานด้วยระบบการจัดลำดับคิว



เรื่องที่ 8.5 ปัญหาในการวิเคราะห์ระบบงาน

1. ความคิดที่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการหรือระบบใหม่ อาจทำให้พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขาดการให้ความร่วมมือด้านข้อมูลจากพนักงาน ทั้งนี้พนักงานมักมีความคุ้นเคยกับการทำงานวิธีเดิม คิดว่าวิธีเดิมดีที่สุดอยู่แล้ว ทำจนมีทักษะความชำนาญมาแล้ว คิดว่าวิธีใหม่จะทำให้มาเพิ่มความรับผิดชอบหรือลดอำนาจหน้าที่ลง คิดว่าวิธีใหม่จะไม่ชำนาญไม่ถนัด วิธีใหม่อาจทำงานร่วมกับกลุ่มงานใหม่ซึ่งตนเองไม่ชอบ คิดว่ามันซับซ้อนยุ่งยากกว่าวิธีเดิม
2. ขาดแรงจูงใจ การจัดทำวิธีการหรือระบบงานใหม่ บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจรู้สึกมีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งไม่มีแรงจูงใจที่ดึงดูดให้เหมาะสม มาชักจูงให้เกิดความสนใจ ความกระตือรือร้น เป็นแรงกระตุ้นให้ร่วมพัฒนาระบบงาน
3. ขาดความร่วมมือสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การทำงานจะพัฒนาประสบความสำเร็จได้ดี หากมีทีมงานที่มีความรู้ความชำนาญ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง ไม่ยึดติดกับการทำงานระบบเดิม ๆ ที่ขาดไม่ได้คือ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เพราะเป็นเรื่องของระดับนโยบายที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือที่ดีจากทุกคนทุกฝ่ายในหน่วยงาน บางองค์กรมีการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการในการดูแลการวิเคราะห์และพัฒนาระบบงานขององค์กร

ข้อแนะนำสำหรับผู้บริหารสำนักงานในการปรับปรุงงานมีดังนี้

1. มีการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ลดข้อผิดพลาดลง การปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบันมีความแตกต่างกันในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ
2. การปรับปรุงงานควรให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อเสนอแนวทางที่จะทำการปรับปรุง พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีความเป็นไปได้ในการปรับปรุงงานและจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจมีเกิดขึ้น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มีระบบการประเมินผลที่ยุติธรรมมีความเชื่อถือได้มีความทันสมัย สามารถวัดได้อย่างถูกต้องเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. มีการสั่งและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมอบหมายงานแก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะประสบการณ์ความเหมาะสมกับงานนั้น และสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ดี
5. มีการควบคุมและตรวจสอบเพื่อให้ทราบผลสะท้อนกลับ อย่างสม่ำเสมอจากผู้ให้บริการ โดยอาจเก็บข้อความได้จาก การกรอกข้อเสนอมติตามแบบสอบถาม จากทางกล่องความคิดเห็นจากทางเว็บไซต์
6. ให้คำปรึกษาแก่พนักงานเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน การปกป้องพนักงานหากเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน การสอนงานแนะนำข้อความปฏิบัติ ระเบียบวินัย ลิขสิทธิ์ประโยชน์ สวัสดิการ การจูงใจพนักงาน
7. สร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานสำนักงานว่าเป็นงานที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อองค์กรอาจเกิดข้อบกพร่องได้ง่ายเพราะเป็นงานละเอียดอ่อน ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจและร่วมมือของทุกคนทุกฝ่ายในสำนักงาน

เรื่องที่ 8.6 คู่มือสำนักงาน (Office Manuals)

คู่มือสำนักงาน คือ เอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงข้อมูลที่สำคัญขององค์กรและคำแนะนำในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุดัตถุประสงค์ คู่มือสำนักงานถือว่าเป็นมาตรฐานในการทำงานซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมโดยใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงาน ดังนั้น คู่มือสำนักงานจึงช่วยให้นักบริหารทำความเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กร แนวทาง และวิธีการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติงาน หรือแม้แต่วินาทีที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ก็ตาม



ประโยชน์ของคู่มือสำนักงาน

คู่มือสำนักงานมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างมีเหตุมีผล เนื่องจากคู่มืองานสำนักงานเป็นแนวทางให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
2. ช่วยในการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ คู่มือสำนักงานเป็นคำอธิบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรจึงใช้เป็นคู่มือฝึกงานเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน และยังให้ข้อมูลด้านต่าง ๆ แก่บุคลากร เช่น จุดมุ่งหมาย ปรัชญา โครงสร้าง และวิธีการทำงานต่าง ๆ
3. ช่วยประหยัดเวลาสำหรับผู้บังคับบัญชาในการอธิบาย หรือตอบคำถามบุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติ และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร
4. ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน เนื่องจากคู่มืองานสำนักงานทำให้การปฏิบัติงานสำนักงานเป็นแนวเดียวกัน เกิดความสอดคล้องกัน และเกิดความสม่ำเสมอ ทำให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น
5. ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น เนื่องจากคู่มือการปฏิบัติงานจะสามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เพราะบุคลากรเข้าใจถึงลักษณะงานของตน ทำให้สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเป็นการบำรุงขวัญสำหรับบุคลากรได้
6. การทำคู่มือสำหรับงานใดงานหนึ่งเท่ากับว่าเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบสำหรับงานนั้น ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
7. คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุม เนื่องจากขั้นตอนขั้นแรกของการควบคุมคือการกำหนดมาตรฐานขึ้นมา เพื่อใช้มาตรฐานเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น คู่มืองานสำนักงานถือว่าเป็นมาตรฐานชนิดหนึ่ง ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการทำงาน
8. ช่วยปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรให้ดีขึ้น เนื่องจากคู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยลดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร เนื่องจากคู่มือการปฏิบัติงานจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร นโยบาย วิธีปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติ และการติดต่อสื่อสารไว้อย่างชัดเจน
9. ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากการมีคู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานเนื่องจากความไม่เข้าใจกัน
10. ช่วยผู้บังคับบัญชาในการตรวจสอบภาคปฏิบัติงานและวิเคราะห์ความรับผิดชอบของบุคลากรให้เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบความรับผิดชอบของบุคลากรเป็นระยะ ๆ โดยยึดถือคู่มือการปฏิบัติงานเป็นหลักพร้อมเป็นการแก้ไขปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติให้เหมาะสมด้วย
11. ลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะช่วยลดความซ้ำซ้อนและแก้ปัญหาการปฏิบัติต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น ให้อาจารย์สอนน้อยลง ปริมาณงานสูงขึ้น

รูปแบบของคู่มืองานสำนักงาน

ในองค์กรขนาดใหญ่จะมีคู่มือการปฏิบัติงานมากมายสำหรับบุคลากรแต่ละฝ่ายแต่องค์กรขนาดเล็กอาจรวมคู่มือการปฏิบัติงานหลายฝ่ายไว้ด้วยกันก็ได้ โดยทั่วไปคู่มือการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. **คู่มือขององค์กร** คู่มือนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ปรัชญาองค์กร หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และสายการบังคับบัญชาขององค์กร
2. **คู่มือนโยบาย** นโยบายเป็นพื้นฐานการปฏิบัติงาน ภายในขอบเขตของกิจกรรมที่เกิดขึ้น คู่มือนโยบายจะรวมภาพความตั้งใจทางการบริหารและเกิดขึ้นในเงื่อนไขที่แน่นอน ช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการควบคุม โดย



1) ผู้บริหารต้องพิจารณาสาเหตุและการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่าง ฝึกให้เกิดความคิดพัฒนาเป็นระบบอย่างมีเหตุผล ผลสะท้อนการควบคุมที่ดี

2) กำหนดขอบเขตการปฏิบัติได้ชัดเจน

3) พนักงานเกิดความมั่นใจในความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

การจัดทำคู่มือนโยบาย ควรคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ ประการแรก การใช้คำและวลีในการเขียนนโยบายค่อนข้างยาก ต้องระวังความเข้าใจผิดในเรื่องภาษา ประการที่สอง การเขียนนโยบายเป็นคู่มือเท่ากับควบคุมผูกมัดตัวเอง จึงขาดความยืดหยุ่นอาจมีผลในกรณีที่มีเงื่อนไขเปลี่ยนแปลง ส่วนประการสุดท้าย ผู้มีความรู้ นโยบายถูกจำกัดขอบเขตเฉพาะระดับสูงหรือระดับกลางเท่านั้น

3. คู่มือบุคลากร เป็นคู่มือแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับลักษณะ การจ้างงาน คู่มือองค์การนั้นมีการนำไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างกว้าง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับชั่วโมง การทำงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การพักร้อน การจ่ายโบนัส สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากร

4. คู่มือกระบวนการปฏิบัติงาน คู่มือนี้จะแสดงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยระบุว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ใครเป็นคนทำ และทำไมจึงต้องทำ คู่มือนี้จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

5. คู่มือปฏิบัติเฉพาะอย่าง เป็นคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างสำหรับบุคลากรคู่มือการปฏิบัติงานมีดังนี้

5.1 คู่มือการจัดเก็บเอกสาร และการบริหารเอกสาร ระบบการจัดเก็บเอกสารที่เหมาะสมขององค์การ ลำดับขั้นตอนในการจัดเก็บเอกสาร ข้อควรปฏิบัติจำเป็นสำหรับการรักษาเอกสารให้ปลอดภัย ระยะเวลาในการจัดเก็บเอกสารแต่ละชนิด การจัดเก็บเอกสารด้วยเครื่องมือต่าง ๆ วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ยืมและการทำลายเอกสาร

5.2 คู่มือสำหรับพนักงานให้สินเชื่อ คู่มือนี้จำเป็นสำหรับงานธนาคารหรือบริษัทเงินทุนประกอบ ด้วยนโยบายและลำดับขั้นตอนในการให้ยืม การปฏิบัติเกี่ยวกับเอกสารการให้สินเชื่อ การตรวจสอบสินเชื่อ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ

5.3 คู่มือสำหรับเลขานุการ หรือคู่มืองานเสมียนสำนักงาน ประกอบด้วย การเขียน การส่งจดหมาย การนัดประชุม มารยาทในการรับโทรศัพท์ วิธีการจัดเก็บเอกสารและงานอื่น ๆ ของเลขานุการ

5.4 คู่มือการโต้ตอบจดหมาย ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการติดต่อสื่อสารด้านลายลักษณ์อักษร หลักการเขียนจดหมายและไวยากรณ์แบบฟอร์ม และวรรคตอนจดหมายโครงสร้างและสำนวนจดหมายที่เหมาะสม ความสะอาดและประณีต การโต้ตอบหนังสือภายในบริษัทและหลักการเขียนรายงาน

5.5 คู่มือสำหรับพนักงานขาย ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติของลูกค้าในอนาคต วิธีการแสวงหาลูกค้า การเตรียมการก่อนเข้าพบ การเข้าพบ วิธีการเสนอขาย และวิธีการสรุปการขาย และการชำระเงินตามเงื่อนไขต่าง ๆ เป็นต้น

คู่มือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมภายในสำนักงานโดยเขียนข้อมูลและคำสอนที่ใช้เป็นแนวทางของพนักงานในองค์การ ลักษณะเหมือนหนังสือแนะนำ (Guidebook) อาจมีผู้บริหารบางแห่งไม่สนับสนุนการใช้คู่มือเพราะมีต้นทุนสูงและใช้เวลาเตรียมการมาก ทั้งนี้เพราะปัจจัยพื้นฐานในการจัดทำคู่มือให้ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะสำนักงานที่แตกต่างมีความต้องการคู่มือที่แตกต่างกัน รูปแบบการจัดทำขึ้นกับวัตถุประสงค์ในการใช้ คู่มือที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. มีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบเป็นศูนย์กลาง
2. เขียนให้พนักงานสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้
3. รูปแบบการจัดทำสะอาดตา มีการใช้เทคนิคการเขียนและการจัดพิมพ์
4. เข้าใจง่าย ภาษาสละสลวย



5. พัฒนาการใช้ดัชนีหรือการอ้างอิงตามรูปแบบการทำงานหนังสือ
6. มีอุปกรณ์ช่วยสื่อในการอ่าน เช่น แผ่นผัง ภาพการ์ตูน เป็นต้น
7. ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
8. เน้นการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงที่เกิดในคู่มือให้เห็นชัด
9. ตรวจสอบคู่มือทุกระยะ

การจัดทำคู่มือ

การหาข้อมูลเพื่อจัดทำคู่มือ อาจได้มาจากหลายแหล่ง เช่น รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร สัญญาข้อตกลงการจ้างงาน บันทึกการร้องทุกข์ นิตยสารหรือวารสารประจำบริษัท สำนักรายงานบริษัท การสัมภาษณ์ และการสังเกต เป็นต้น เมื่อได้ข้อมูลแล้วควรมีการจัดทำข้อมูลตามกระบวนการต่อไปนี้

1. ประกาศให้พนักงานทราบว่าจะมีการจัดทำคู่มือ แล้วแต่งตั้งพนักงานที่มีส่วนร่วมในการจัดทำคู่มือและกระตุ้นใจเพื่อให้เกิดความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะมาจัดทำคู่มือ
2. ร่างคู่มือโดยแสดงหัวข้อภายในคู่มือ วัตถุประสงค์ ต้นทุน นำเสนอพิจารณาและแก้ไขปรับปรุง
3. จัดหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการหลากหลาย ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เขียนฉบับร่างทดลองอ่านเพื่อความเข้าใจ โดยการใช้ภาษาง่าย เป็นมิตรและจริงใจในการถ่ายทอดข้อความ ปฏิบัติการทำซ้ำเช่นนี้ไปเรื่อย
4. เตรียมสำเนาสำหรับระดับบริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานหลัก เพื่อพิจารณา อาจมีการประชุมหารือเสนอข้อคิดเห็นและแนะนำเพิ่มเติม
5. ทบทวนจากการปรับปรุงแก้ไข เมื่อจัดทำเสร็จเรียบร้อยให้เสนอผู้บริหารทำการอนุมัติดำเนินการ
6. จัดพิมพ์และแจกจ่ายตามจุดประสงค์ของคู่มือ

ปัจจุบันเทคโนโลยีข้อมูลและคอมพิวเตอร์ มีส่วนช่วยในการทำคู่มือด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว และช่วยในการกระจายตามสายงานผ่านอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งพนักงานสามารถเข้าไปศึกษาและอ่านได้โดยตรงตลอดเวลาผ่านคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยควบคุมต้นทุน เวลา และปริมาณเอกสารอย่างดี

การดูแลรักษาคู่มือ ถ้าพบว่าหัวข้อภายในคู่มือมีการปรับเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ ต้องทำการเขียนหรือจัดทำคู่มือใหม่ ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนเฉพาะบางหัวข้อ หรือเปลี่ยนระบบงานทั้งหมด ในการดูแลรักษาและควบคุมการใช้คู่มือ เพื่อให้คงความเป็นเครื่องมือควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ใช้หลักการพิจารณาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอทุก 3-6 เดือน หรือทุกปี แล้วแต่ประเภทของคู่มือ ทั้งนี้การดูแลรักษาจะสะดวกขึ้น ถ้าการจัดทำคู่มือมีหลักเกณฑ์ดังนี้

- 1) Readble รูปแบบการเขียนมีประสิทธิภาพ เนื้อหาถูกต้อง การจัดวางรูปเล่มดี และอ่านง่าย
- 2) Illustated มีรายละเอียดที่ต้องการครบถ้วน เพียงพอต่อการปฏิบัติตามคู่มือ
- 3) Practical หัวข้อชัดเจน สารบัญ เนื้อหาจริงใจ และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
- 4) Modern รูปลักษณ์น่าสนใจ เนื้อหาทันสมัย และจูงใจผู้อ่านให้ปฏิบัติตาม

สำหรับสำนักงานสมัยใหม่ ใช้หลักการดูแลรักษาคู่มือเช่นเดียวกับการรักษาความปลอดภัยงานเอกสารและหลักการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

สรุป ระบบวิธีปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารเข้าใจวิธีปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติและระบบต่าง ๆ แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การวิเคราะห์ระบบเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน และทุกแผนกที่มีหน้าที่ควบคุมงานโดยจะต้องทราบงานนั้น ๆ จะสำเร็จลงได้ต้องมีแนวทาง วิธีการ เพื่อปฏิบัติงานให้งานบรรลุผลสำเร็จ ขั้นตอนในการวิเคราะห์ระบบประกอบด้วย (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร (3) การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ (4) การวิเคราะห์จัดระบบและปรับปรุงงาน โดยใช้แผนภูมิต่าง ๆ เป็นเครื่องมือช่วยการวิเคราะห์ระบบคู่กับการพัฒนาระบบงาน



เฉลยกิจกรรมที่ 8.2

1. ข้อสังเกตว่าสำนักงานควรเริ่มมีการปรับปรุงงานเมื่อเกิดสิ่งใดบ้างอธิบาย

1. งานมีปัญหาอุปสรรคหยุดชะงักบ่อย
2. พนักงานทำงานซ้ำซ้อนกันหลายคน
3. การแบ่งงานเกิดความไม่เท่าเทียมกัน
4. การใช้พนักงานไม่เหมาะสมกับงาน
5. การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประโยชน์
6. กระบวนการการทำงานผิดพลาด

2. ให้อธิบายรูปแบบของคู่มืองานสำนักงาน

รูปแบบของคู่มืองานสำนักงาน

1. คู่มือขององค์การ คู่มือนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ปรัชญาองค์การ หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และสายการบังคับบัญชาขององค์การ
2. คู่มือนโยบาย นโยบายเป็นพื้นฐานการปฏิบัติงาน ภายในขอบเขตของกิจกรรมที่เกิดขึ้น คู่มือนโยบายจะรวมภาพความตั้งใจทางการบริหารและเกิดขึ้นในเงื่อนไขที่แน่นอน ช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการควบคุม
3. คู่มือบุคลากร เป็นคู่มือแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับลักษณะ การจ้างงาน คู่มือองค์การนั้นมีการนำไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างกว้าง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับชั่วโมง การทำงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การพักร้อน การจ่ายโบนัส สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากร
4. คู่มือกระบวนการปฏิบัติงาน คู่มือนี้จะแสดงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยระบุว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ใครเป็นคนทำ และทำไมจึงต้องทำ คู่มือนี้จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง
5. คู่มือปฏิบัติเฉพาะอย่าง เป็นคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างสำหรับบุคลากรคู่มือการปฏิบัติงานมีได้แก่ คู่มือการจัดเก็บเอกสาร คู่มือสำหรับพนักงานให้สินเชื่อ คู่มือสำหรับ คู่มือการโต้ตอบจดหมาย คู่มือสำหรับพนักงานขาย



กิจกรรมประมวลผลหลังเรียน

เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการสำนักงานสมัยใหม่ ชุดที่ 8 การจักระบบวิธีปฏิบัติงานสำนักงาน

คำชี้แจง ข้อคำถามมีทั้งหมด 10 ข้อ ให้นักศึกษาทำเครื่องหมาย x ลงในกระดาษคำตอบตรงช่อง ก ข ค หรือ ง ที่ถูกต้องที่สุด

- ข้อใดให้ความหมายของระบบวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
 - การออกแบบระบบงานใหม่
 - กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ทำแล้วบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
 - ระบบย่อยประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ช่วยให้งานสำเร็จ
 - กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่างรวมกันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
- ข้อต่อไปนี้เป็นองค์ประกอบการวิเคราะห์ระบบยกเว้นข้อใด
 - ระบบ
 - การปรับปรุงระบบ
 - กระบวนการปฏิบัติ
 - วิธีการหรือวิธีปฏิบัติ
- การตอบคำถาม 5W 1H อยู่ในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบข้อใด
 - การกำหนดวัตถุประสงค์
 - การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
 - การวิเคราะห์จัดระบบวางแผน
 - การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและพนักงานแต่ละคน
- การดำเนินการปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วิเคราะห์ให้เกิดความเหมาะสม พิจารณาตามหลักการที่ชื่อว่า ECRS ตัว S ย่อมาจากอะไร
 - System
 - Storage
 - Study
 - Simplify



5. ระบบงานที่สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงกับลักษณะของระบบที่ดีข้อใด
- ประสิทธิภาพประสิทธิผล
 - ความน่าเชื่อถือ
 - ความยืดหยุ่น
 - ความง่าย
6. สัญลักษณ์ ▽ ในแผนภูมิแสดงการเดินทางของงาน หมายถึงข้อใด
- การปฏิบัติ
 - การเคลื่อนย้าย
 - การตรวจสอบ
 - การเก็บรักษา
7. แบบฟอร์มจัดอยู่ในองค์ประกอบใดของระบบการจัดการงานสำนักงาน
- สื่อ
 - ข้อมูล
 - วิธีการ
 - การควบคุม
8. กิจกรรม 3 อ. คือ อาหาร อารมณ์ ออกกำลังกาย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานข้อใด
- ตัวผู้ปฏิบัติงาน
 - สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
 - เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ
 - การเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน
9. ข้อใดคือหลักการดำเนินงานให้ก้าวหน้าขึ้นที่เป็นการบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ
- การตัดทอนหรือยุบส่วนที่ไม่จำเป็นออก
 - การรวมส่วนที่จำเป็นเข้าด้วยกัน
 - การลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่
 - การทำงานให้ง่าย
10. คู่มือการโต้ตอบจดหมาย เป็นคู่มืองานสำนักงานรูปแบบใด
- คู่มือขององค์การ
 - คู่มือนโยบาย
 - คู่มือกระบวนการปฏิบัติงาน
 - คู่มือปฏิบัติเฉพาะอย่าง

เฉลยกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน

ข้อที่	ก	ข	ค	ง
1.				X
2.		X		
3.			X	
4.				X
5.			X	
6.			X	
7.	X			
8.	X			
9.			X	
10.				X

คะแนนที่ได้ คะแนน





บรรณานุกรม

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) **การจัดการสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป
- พรรณี ประเสริฐวงศ์ (2558) **การบริหารสำนักงาน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พูลสุข สังข์สุข (2552) **การบริหารสำนักงาน**. กรุงเทพฯ : เสมาสาส์น
- รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ (2550) **การบริหารสำนักงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (ม.ป.ป.) **การบริหารสำนักงานแบบใหม่**. กรุงเทพฯ : อีระฟิล์มและไซ
เท็กซ์จำกัด
- สุรัสวดี ราชกุลชัย (2554) **การบริหารสำนักงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์
- สมคิด บางโม (2558) **องค์กรและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์